

**Diagnóstico organizacional en la gestión del talento humano de la empresa Muebles
Estupiñan de la ciudad de Bucaramanga**

Jesús Freddy Luna Buitrago

Yudi Milena Reyes Caíta

Ricardo Pimiento Rincón

Jerson Daniel Latorre Duran

Edson Rene Chaparro Delgado

Universidad Nacional abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias administrativas, Contables, Económica y de negocios ECACEN

Programa Administración de empresas

CEAD Bucaramanga

2021

Dedicatoria

Este proyecto va dedicado primeramente a DIOS por haberme permitido siempre tener una buena salud, por darme fortaleza, valor, entendimiento y sabiduría en el desarrollo y en la finalización de este proceso.

A mi familia por estar conmigo en todo momento por ser el motor de mi vida y no dejarme decaer sino permanecer constantemente a mi lado y por haber confiado en mí durante el comienzo y finalización de este proyecto tan importante en mi vida.

A los profesionales como mis profesores que me brindaron sus mejores conocimientos, asesorías mediante la realización de este mismo.

Yudi Milena Reyes Caíta

A Dios por darme la salud y fuerza para terminar mi carrera

Ricardo Pimiento Rincón

A Dios a mi familia y a todas las personas que han estado en mi vida

Jerson Daniel Latorre Duran

En mi dedicatoria le agradezco primeramente a Dios y después a mis padres ya que han sido mi motor de mi vida.

Jesús Freddy Luna Buitrago

Para quienes me ayudaron y apoyaron consecución de esta meta, especialmente a mi familia

Edson Rene Chaparro Delgado

Agradecimientos

Queremos agradecer principalmente a Dios por permitirnos estar en este lugar y habernos acompañado durante todo el recorrido de la construcción tan significativa y de óptimos aprendizaje este proyecto investigativo tan innovador, a nuestros compañeros de vida, aquellos que con su motivación, amor y fortalece fueron el soporte de construir e implementarlo, también en general a cada uno de nuestro progenitores por sus consejos, escucha activa y comprensión que brindaron en este tiempo tan sustancial y vital en la formación como profesionales.

Asimismo, a la empresa muebles Estupiñan por darnos la oportunidad de hacer y darnos el espacio para desarrollar esta propuesta, además por su tiempo, por guiarnos y acompañarnos en la construcción y perfección de conocimientos adquiridos en logro final del presente documento, por último, agradecer infinitamente a la profesora Carolina Iveth Sánchez quien nunca perdió la fe en nosotros y siempre nos apoyó para continuar con este proceso.

Mostramos el más sinceros agradecimiento a nuestro profesor de proyecto, quien con su conocimiento y su guía fue una pieza clave para que pudiera desarrollar y alcanzar la ejecución. Por último, quiero agradecer a la base de todo, la familia, en especial a nuestros padres, que quienes con sus consejos son el motor de arranque y constante motivación, muchas gracias por su paciencia, comprensión, y sobre todo por su amor.

Resumen

En el presente trabajo podemos estudiar la estructura del talento humano en la empresa muebles Estupiñán, indagando a cerca de su actualidad, conociendo sus profundas necesidades y oportunidades de mejora en las diversas áreas de trabajo enfocándonos especialmente en la parte operativa y administrativa. A partir del diagnóstico de sus debilidades, apoyados en el estudio de las unidades del diplomado en gerencia del talento humano se realizan propuestas y actividades de mejora en sus procesos, que conlleven al fortalecimiento de su planta de personal y poder tener un modelo de administración acorde a las nuevas tendencias en manejo del talento humano, formando equipos de alto nivel que permitan obtener mejores resultados económicos, darle estabilidad y crecimiento a los socios de la organización y a los colaboradores que la conforman.

Palabras claves: Equipo, estímulos, funciones, organización, procesos.

Abstract

In this work we can study the structure of human talent in the Estupiñán furniture company, inquiring about its current status, knowing its deep needs and opportunities for improvement in the various work areas, focusing especially on the operational and administrative part. Based on the diagnosis of their weaknesses, supported by the study of the units of the diploma in human talent management, proposals and activities are made to improve their processes, which lead to the strengthening of their staff and to be able to have a consistent management model to the new trends in the management of human talent, forming high-level teams that allow better economic results, provide stability and growth to the partners of the organization and the collaborators that make it up.

Keywords: Functions, organization, processes, stimuli, team.

Tabla de contenido

Introducción	8
Problema	9
Justificación de la Investigación	10
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos:	11
Reseña Histórica De La Empresa	12
Antecedentes Del Problema	13
Marco Teórico	15
Marco Legal	19
Metodología	25
Diagnóstico	25
Métodos Aplicados	25
Investigación Bibliográfica – Documental	25
Investigación Exploratoria	26
Resultados de la Investigación	27
Tabla 1 Claridad en las funciones de los puestos de trabajo	27
Tabla 2 Conocimiento de reglamento interno de trabajo	27
Tabla 3 Antigüedad del Personal	28
Figura 1 Antigüedad del Personal	28

Tabla 4 Satisfacción del personal	29
Figura 2 Satisfacción del personal	29
Tabla 5 Justificación del nivel de satisfacción.....	30
Tabla 6 Percepción sobre la generación de valor económico y social.....	30
Figura 3 Percepción de Beneficio económico y social	31
Tabla 7 Reconocimiento de logros	31
Tabla 8 Percepción de importancia de la historia y valores corporativos.....	32
Tabla 9 Medición y evaluación de desempeño	32
Tabla 10 Cima laboral.....	33
Tabla 11 Análisis de herramientas de trabajo	34
Diagnóstico de Clima Organizacional y motivación del personal.....	35
Identificación de Necesidades de Capacitación:	36
Tabla 12 Necesidades de capacitación.....	36
Conclusiones	37
Recomendaciones	39
Propuesta para la Estructuración de un Equipo de Trabajo Armonioso.	40
Figura 4 Organigrama	41
Referencias Bibliográficas	43

Introducción

El Talento Humano se compone de diversas funciones y procesos encaminados al mejoramiento de las capacidades de sus empleados, con el fin de maximizar las capacidades y talentos existentes en pro del logro de los objetivos y metas.

El desarrollo de este trabajo se estudiará aspectos fundamentales en la gestión del talento Humano en la empresa objeto de estudio, diagnosticando y proponiendo acciones de mejora para promover y potenciar las competencias, habilidades y destrezas, puestas al servicio de la administración de la manera más adecuada. Resaltar la gestión del talento humano como un tema relevante en la historia, presente y futuro, teniendo en cuenta que convivimos en un entorno económico y social en permanente cambio, realizar una gestión eficiente el talento e interiorizar la importancia de contar con los mejores equipos humanos y de construir el compromiso de sus profesiones, permitirá a las compañías gozar de posiciones privilegiadas ante sus competidores.

El estudio de los puestos de trabajo y sus trabajadores nos permitirán tener una base adecuada para la proposición de actividades que permitan una mejor gestión de la compañía, a partir de allí plantear las técnicas y actividades orientadas al manejo de personal basados en talentos, llevando a un nivel de gestión más moderno a la compañía desde el aporte del presente proyecto.

Teniendo en cuenta las diferentes variables que afectan la productividad de la compañía desde el área de Talento Humano se analizarán las funciones y procedimientos actuales que sean susceptibles de cambio o mejora, brindando herramientas para el buen desarrollo de procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y gestión de empleados apoyados en el estudio de las unidades dispuestas en el presente diplomado

Problema

Esta empresa cuenta con múltiples problemas en el área de producción, ya que muchos de sus trabajadores toman el trabajo como un refugio temporal, mientras encuentran un trabajo que les genere mayor ingreso monetario y sumado a lo anterior no tienen la suficiente experiencia.

Los principales motivos que generan la ausencia de competencias en su área de producción son: la alta rotación de personal, la falta de capacitación y desarrollo de habilidades, el sueldo. Esto nos lleva a plantear: ¿Cómo estructurar una propuesta de mejora para los procesos de talento humano con relación a la capacitación del personal en lo concerniente a la planta de producción de Muebles Estupiñan, al mejoramiento personal y fortalecimiento de competencias para generar trabajadores preparados y competentes para el logro misional de la empresa?

Justificación de la Investigación

Por lo anterior descrito se hace necesario y casi que obligatorio la inmersión de los “Macro procesos” en la gestión del talento humano que permita un aumento considerable de la moral del trabajador, lo cual representaría mejor productividad, más compromiso y dedicación y consecuencia a ello el crecimiento de la empresa.

Es necesario crear la figura de los cargos administrativos y operativos empleando manual de funciones y manual de calidad de gestión humana para el personal en la empresa lo cual va de la mano con la capacitación la cual juega un papel muy importante y primordial para el logro de proyectos a grandes escalas y más aún el crecimiento de la empresa Muebles Estupiñan.

De esta manera la empresa mejoraría considerablemente al mantener una organización estructural y estratégica que permita que los trabajadores tengan pleno conocimiento de las funciones que deben desempeñar diariamente de manera autónoma sin menester de estar recibiendo órdenes e instrucciones directas sino que por el contrario pueda desempeñar sus funciones espontáneamente, acompañado a esto se generen actividades internas de gestión humana para que así mismo puedan gozar de incentivos pecuniarios y beneficios en materia de descanso compensatorio con el fin de mejorar la calidad de vida laboral, esto ayudara en gran manera a que los trabajadores aporten un mejor compromiso en el trabajo, rindan más y por ende la empresa genere un crecimiento positivo y competitivo en el mercado.

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar la organización del Talento Humano de la empresa Muebles Estupiñan en la ciudad de Bucaramanga, realizando la toma de información utilizando la herramienta de entrevista, la cual permitirán identificar las falencias y oportunidades actuales, con el fin de proponer acciones de mejora basadas en el estudio de las nuevas tendencias de gestión de personas basada en talentos.

Objetivos Específicos:

Realizar un diagnóstico de Talento Humano para conocer si los colaboradores están motivados y comprometidos con las políticas de muebles Estupiñan.

Identificar las necesidades de capacitación para el personal tanto administrativo como el de su planta de producción.

Proponer y estructurar estrategias que orienten la gestión del talento humano para propiciar un ambiente armonioso, de plenitud y de gran rentabilidad o ingresos.

Reseña Histórica De La Empresa

La historia de muebles Estupiñan, comenzó en el mes de septiembre de 1974, el señor Edgar Estupiñan Gómez un hombre conocedor de la carpintería decidió abrir una empresa dedicada a la fabricación de muebles alta calidad, su objetivo no era solamente hacer muebles de calidad sino también excelentes en diseños y funcionalidad. A través del tiempo incursiono en la línea de la carpintería arquitectónica.

Es una empresa santandereana es de constitución familiar, cuenta con 35 empleados en su planta de producción y 4 más en el área administrativa; los años de experiencia y de interrelación con los clientes le aportaron el conocimiento y la solides para ofrecer soluciones integrales y duraderas de amueblamiento.

Antecedentes Del Problema

La empresa Muebles Estupiñan es una empresa de considerable trayectoria que goza de buen prestigio y calidad en sus productos, sin embargo, ha presentado diversa problemática en cuanto a la organización de los trabajadores durante el transcurso del tiempo, propiciadas por una mala organización de los cargos y el nivel jerárquico, allí los trabajadores laboran a merced de una sola persona que funge como el jefe, es por lo anterior que surge la necesidad de que en dicha empresa se empiecen a asignar cargos administrativos y operativos que ayuden al crecimiento de la misma con dirección, ideas y estrategias, pero sobre todo la fuerza destreza de las personas para ejecutar estas ideas.

El concepto de cargo desde la visión de Gestión humana hace referencia a todos aquellos elementos que se relacionan de manera directa o indirecta con el desempeño de los individuos en la empresa y abarca dimensiones que van desde el nivel profesional o técnico hasta los asuntos propios del comportamiento (AROCAS,R) 2018. Esto es muy importante ya que cada trabajador logra tener claro sus funciones y se logra un trabajo de forma más concreta y ordenada teniendo en cuenta las habilidades de cada uno y las que se buscan en cada cargo. De esta forma se denomina unos niveles jerárquicos.

La empresa Muebles Estupiñan no cuenta con cargos específicos en los trabajadores, solo siguen una rutina diaria de producción, no hay plan de capacitación, no existe manual de funciones y por consiguiente las personas se limitan a cumplir la jornada laboral, sin embargo, la empresa se ha mantenido debido a que la mano de obra ha sido constante, pero no hay una visión en los trabajadores, no hay una motivación que los impulse a crecer y posicionarse laboralmente hablando.

Adicionalmente la empresa carece de un manual de estímulos, actividades de bienestar en los

trabajadores que permita cambiar la rutina y la monotonía laboral, la cual en muchas ocasiones es causante de estrés en los funcionarios, trayendo consigo el abono del cargo, por otra parte, existe plan de capacitación que ayude a los trabajadores a especializarse y adquirir más conocimiento en el área, situación que pone en riesgo la permanencia de los mismos.

La planeación de personal “es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura”. (Chiavenato, 2000:210)

Marco Teórico

Cuando una organización crece, en el mundo actual los requerimientos de la sociedad son más exigentes y complejos de satisfacer, por lo anterior se resalta el talento humano como la base de toda empresa, su gestión debe ser considerada como uno de los factores fundamentales en el desarrollo organizacional, Chiavenato, en Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 6 lo define como “contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”. Es decir, que el desempeño del talento humano tiene como base el ambiente organizacional, la cultura, la estructura, el contexto y todos los procesos internos, lo que mejora la productividad individual y colectiva.

El reclutamiento y selección de personal es básicamente el proceso cuando “la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 105). Cualquier tipo de organización en la búsqueda de personal calificado para que forme parte de la misma constituye un proceso de mucho cuidado y atención, por cuanto es la base inicial sobre la cual se desarrollan las demás actividades que comprenden la gestión del talento humano.

“Cuando una nueva persona se integra a una nueva organización o institución, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado “Inducción” entre el nuevo empleado y la organización” (Núñez, 2010, pág. 51).

La inducción es la actividad dirigida a la orientación, cumpliendo un papel facilitador de la incorporación y adaptación, a la cual no se presta importancia necesaria, al considerar que el

personal por su propio interés aprenderá en virtud del desempeño diario de sus actividades y en base a la práctica o tomarlo como un requisito.

El desempeño del personal se percibe como la forma en que los empleados realizan sus respectivas actividades, basados en estándares, procedimientos y lineamientos establecidos por sus empleadores. Un correcto desempeño “persigue mejorar los resultados que obtienen las unidades, los equipos y las personas” (Fernández, 2006, pág. 139). Es necesario medir este desempeño mediante la evaluación para “juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 198). Medir el desempeño laboral contribuye a mantener una organización orientada correctamente a alcanzar los objetivos deseados y a llevar a la organización a su máximo desarrollo.

“Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada” (Chiavenato, 2007, pág. 230). Es por esto que las remuneraciones, más que ser el pago de un salario se convierte en una compensación para que el empleado se sienta motivado a realizar sus actividades de la mejor manera siempre pensando en que su aporte a la empresa es tan valioso como la remuneración que está recibiendo.

Toda organización, a su manera, posee incentivos (económicos y no económicos) para “dirigir el comportamiento de sus miembros” (Chiavenato, 2009, pág. 259). Se concluye que estos incentivos procuran generar en el empleado un sentimiento de valoración por su trabajo que va más allá de la compensación económica, pues ve reconocido su esfuerzo y aporte, motivándolo a trabajar de mejor manera y que lo lleva a sentirse parte de un todo y no solo como un instrumento.

El desarrollo personal es el “conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico que ofrece la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo” (Chiavenato, 2009, pág. 335)

“El desarrollo organizacional es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas veces con la ayuda de un consultor interno o externo” (Chiavenato, 2009, pág. 343). Los diagnósticos y resultados que ha obtenido la empresa, mediante técnicas y estrategias, los empleados buscan mejorar, renovar y de ser necesario cambiar la manera en que realizan sus actividades para lograr un mejor desempeño y por ende el desarrollo de la empresa.

Los métodos de desarrollo organizacional valoran el crecimiento humano y organizacional, los procesos de colaboración y participación, así como un espíritu de indagación. El desarrollo organizacional se enfoca en la manera en que los individuos dan sentido a su ambiente laboral. Los valores que subyacen a la mayoría de los esfuerzos del desarrollo organizacional son:

1. Respetar a las personas. Los individuos son percibidos como seres responsables, escrupulosos y cuidadosos. Deben tratarse con dignidad y respeto.
2. Confianza y apoyo. Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un ambiente de apoyo.
3. Igualdad del poder. Las organizaciones eficaces no dan tanta importancia a la autoridad ni al control jerárquico.
4. Confrontación. Los problemas no deben esconderse, sino que tienen que atenderse abiertamente.

5. Participación. Cuanto más se involucren en las decisiones las personas afectadas, más comprometidas estarán para implementarlas.

“Para trabajar en una organización, las personas deben ejecutar sus tareas, relacionarse con colegas y superiores, atender al cliente, focalizar metas y resultados por alcanzar y, sobre todo, seguir las normas de la organización y compenetrarse con su cultura” (Chiavenato, 2009, pág. 361). Como toda persona, los empleados afrontan diversas situaciones mientras desarrollan sus actividades, estas pueden ser personales, de salud, económicas, laborales, etc., y es aquí donde entran las relaciones laborales puesto que con el correcto manejo de la situación y con una buena comunicación se puede lograr que el empleado supere su situación y así mejore su desempeño, al igual que la empresa.

Marco Legal

El departamento de talento humano existe la responsabilidad de atender al marco normativo de aplicación, especialmente en lo referente al derecho laboral. Este surge como respuesta a la reglamentación de la relación laboral que tiene lugar entre los trabajadores y empresa, la cual requiere un estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios que guíen una adecuada gestión en materia de contratación, retribución, servicios, seguridad y protección, entre otras.

La Legislación Laboral en Colombia es la encargada de ejecutar todo tipo de contrato laboral, los cuales se rigen a leyes sin importar la nacionalidad de ambas partes. Resaltando que los empleados extranjeros que laboren en empresas colombianas tiene los mismo derechos y deberes laborales que los empleados de nacionalidad colombiana.

Dentro de los aspectos claves de la Legislación laboral se encuentran estipulados factores como la Remuneración Laboral, la Duración de un Contrato laboral, Sistema de Seguridad Social, Jornada Laboral, Tipos de Contratos Laborales, entre otros aspectos legales del sistema laboral. Tomado de portalempresarial.org

El Código Sustantivo del Trabajo tiene la finalidad primordial de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Este rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad. Este Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

En el libro Operaciones Administrativas de Recursos Humanos, los autores José Miguel Albarrán y Begoña Márquez destacan la normativa laboral más importante por la que debe regirse todo departamento de recursos humanos:

Estatuto de los Trabajadores.

Ley Orgánica de Libertad Sindical.

Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

Ley General de la Seguridad Social.

Ley de Procedimiento Laboral.

Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.

Normativa Comunitaria (UE).

Tratados internacionales.

Otras leyes y normas nacionales, autonómicas y locales.

Convenios colectivos.

Contrato de trabajo.

Reglamentos internos de la empresa.

Jurisprudencia de los tribunales de trabajo.

Usos y costumbres locales y profesionales.

El Reglamento Interno de trabajo para empresas, es un documento de suma importancia para las empresas Colombianas puesto que el mismo es un conjunto de normas que determinan las condiciones a las que deben sujetarse tanto el empleador como los trabajadores en el desarrollo del contrato laboral.

El artículo 105 del Código Sustantivo del Trabajo señala que están obligados a tener Reglamento Interno de Trabajo aquellos empleadores que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales. En empresas mixtas, la obligación de tener un Reglamento Interno de Trabajo existe cuando el empleador ocupe más de diez (10) trabajadores.

Señala el artículo 108 del Código Sustantivo del Trabajo que el Reglamento Interno de Trabajo debe contener disposiciones normativas de los siguientes puntos:

1. Indicación del empleador y del establecimiento o lugares de trabajo comprendidos por el reglamento.
2. Condiciones de admisión, aprendizaje y periodo de prueba.
3. Trabajadores accidentales o transitorios.
4. Horas de entrada y salida de los trabajadores.
5. Horas extras y trabajo nocturno; su autorización, reconocimiento y pago.
6. Días de descanso legalmente obligatorio.
7. Salario mínimo legal o convencional.
8. Lugar, día, hora de pago y periodo que los regula.
9. Tiempo y forma en que los trabajadores deben sujetarse al servicio médico.
10. Prescripciones de orden y seguridad.
11. Indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales.
12. Orden jerárquico de los representantes del empleador.
13. Especificaciones de las labores que no deben ejercitar las mujeres y menores de 16 años.

14. Normas especiales que se deben guardar en las diversas clases de labores.
15. Obligaciones y prohibiciones especiales para el empleador y los trabajadores.
16. Escalas de faltas y su procedimiento de comprobación.

Es importante dado que la misma es una herramienta que permite resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de una empresa, de tal forma que si no existiera el mismo, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no existiría ninguna norma previa que sustentara la decisión sancionatoria.

Ley de Enmienda de Relaciones de 2000

Esta es la ley desarrollada para fortalecer las relaciones con los empleados y no practicar ninguna discriminación ilegal por motivos de raza, nacionalidad y color y esta ley es la improvisación de la Ley de Relaciones de Raza de 1976. El propósito de estas leyes es administrar la actitud y el comportamiento de los empleados para que las contribuciones del empleado puedan ser influenciadas para mejorar el desempeño organizacional. Incluye la consideración de cuestiones tales como contratación y selección, cuestiones de contratación laboral, evaluación del desempeño, igualdad de oportunidades y no discriminación, terminación del empleo, remuneración, recompensas y beneficios para los empleados, salud y seguridad de los empleados, además de otras cuestiones relacionadas con la gestión de recursos humanos.

Además, Incluye dos fundamentos transversales (armonía laboral y comunicación interna) y cinco pilares estratégicos que se describen a continuación:

Atraer talento: A través de una arquitectura organizacional que agrega valor, asegura la rendición de cuentas de los procesos y la clara asignación de roles, busca especializar e internacionalizar el proceso de selección para atraer el talento que se requiere. Asimismo, ofrecer

oportunidades de crecimiento profesional iguales o mejores a las que ofrecen los competidores y un esquema de compensación flexible y competitivo en el mercado nacional e internacional.

Desarrollo del talento: busca consolidar la diferenciación del desempeño y el aporte individual a la consecución de los resultados de la empresa. Asimismo, desarrollar nuevas habilidades en los trabajadores y disminuir el tiempo de formación para lograr la autonomía. Implica asegurar una metodología de aprendizaje que acelera el desarrollo de competencias y consolidar a la Universidad Ecopetrol como centro de aprendizaje y conocimiento, con foco en las competencias requeridas para la estrategia empresarial.

Involucrar al talento: Implica ofrecer un entorno de trabajo inclusivo que favorezca la igualdad de oportunidades y el desarrollo de la personalidad. Incluye la implementación de programas, igualmente promover la integración de la vida personal y laboral de los empleados para fortalecer su calidad de vida y sentido de pertenencia e integrar las dimensiones lúdica, física y emocional que responden a una visión integral de la persona. También implica garantizar la administración de prestaciones y seguridad sanitaria.

Alinear el talento: Tiene como objetivo alinear comportamientos en la apropiación del modelo de cultura, contribuyendo a la difusión e internalización del Código Ético y comportamientos de integridad en todos los niveles de la organización y asegurando un mayor rigor en la aplicación de la gestión del cambio en la organización.

El talento líder se rodea la definición e implementación de un modelo de liderazgo colectivo que genere coherencia en la forma de ejercer el liderazgo y que sea un motor dinámico de la organización. Asimismo, busca contar con un plan de sucesión que le permita a Ecopetrol anticipar necesidades futuras y cubrir puestos críticos, y programas de desarrollo que permitan anticipar las necesidades de talento requeridas para el futuro.

El mundo globalizado en el cual se está moviendo la humanidad y la gran movilidad de las personas exige cada vez más de personal con un excelente desempeño donde solamente existe una forma de lograrlo y es que en las organizaciones se gestione el talento humano. La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Al respecto, La introducción de mecanismos institucionales se justifica siempre por objetivos positivos que aportarán mayor rapidez y eficacia. El marco legal para establecer las condiciones mínimas y los derechos de remuneración de los trabajadores tiene una noble motivación, mejorar el nivel de las regulaciones salariales; sin embargo, cualquier intervención del Estado o de la autoridad supraestatal en el entorno social natural puede tener efectos negativos y es necesario que el Estado se encargue de ello.

Es por ello que las empresas que actualmente están implementando estrategias de atracción, y de contratación y retención de talento humano, deben considerar el cumplimiento de diversas normativas, leyes y normas legales que contribuyan a la creación de un ambiente laboral sano y productivo, y en especial la reducción del riesgo de denuncias laborales y civiles, así como de las sanciones impuestas por las autoridades laborales y administrativas.

Metodología

Diagnóstico

El trabajo es de Desarrollo. La técnica de diagnosticar se refiere a las primeras apreciaciones en la aplicación de los procesos, para iniciar la indagación iniciando por las personas que integran la empresa. En este caso se han diseñado dos entrevistas estructuradas: la primera al gerente administrador de Muebles Estupiñan; y la segunda a ocho personas que laboran en la empresa, con el propósito de conocer la opinión acerca del nivel de participación del personal en la toma de decisiones, nivel de aporte personal, creatividad, innovación y entrega de valor agregado, así como el nivel de motivación del personal.

El diagnóstico es el punto de partida para acercarse a la realidad investigada y proponer un plan para el fortalecimiento y articulación del talento humano de la organización objeto de estudio.

Métodos Aplicados

Investigación Bibliográfica – Documental

A partir de esta investigación, se tomaron en cuenta diferentes enfoques, teorías, criterios de varios autores actualizados que aportaron al desarrollo del entendimiento del problema; la finalidad es obtener información secundaria para realizar un análisis, con el propósito de interpretar, comprender y explicar el problema objeto de estudio, que sirve de base para el desarrollo del trabajo.

Se revisaron documentos científicos como: libros, tesis de grado, internet, para de esta manera analizar la información, conocer sus contribuciones científicas y relacionarla con el objeto de estudio y documentos de la organización.

Investigación Exploratoria

Se aplica este tipo de investigación porque permite obtener información importante a través de una entrevista estructurada al gerente de Muebles Estupiñan; además, se establece un diálogo directo con el personal que visualiza los diversos comportamientos individuales y colectivos que influyen directamente en el desempeño laboral, por lo que se evidencia la importancia del plan para el fortalecimiento en la organización del talento humano para mejorar el desempeño.

Resultados de la Investigación

Por medio del trabajo de campo aplicado, aquí exponemos los resultados más relevantes obtenidos con la herramienta aplicada para recaudar la información

Tabla 1 Claridad en las funciones de los puestos de trabajo

Respuestas	Empleados	Porcentaje
Tienen claridad de las funciones	6	75%
No tienen claridad de sus funciones	2	25%
Total	8	

La información acerca del diseño de cargos y funciones de cada uno son escasos, el trabajo se define por la experiencia diaria y el albedrio del operario.

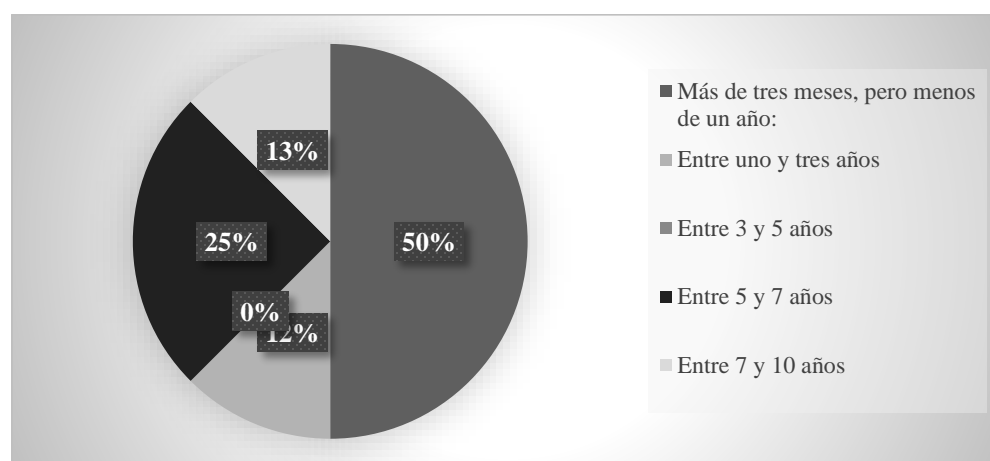
Tabla 2 Conocimiento de reglamento interno de trabajo

Respuestas	N° empleados	Porcentaje
Si lo conocen	4	50%
No lo conocen	4	50%

Solo la mitad de los empleados entrevistados tiene nociones a cerca del reglamento interno de trabajo, sin embargo, es poco clara la información que tiene a cerca de las ventajas de contar con un reglamento interno que ayude a establecer una mejor relación entre los trabajadores y el empleador. En la contextualización de las respuestas se evidencia poca claridad sobre las líneas de autoridad, el juzgamiento de faltas o sanciones y sus consecuencias.

Tabla 3 *Antigüedad del Personal*

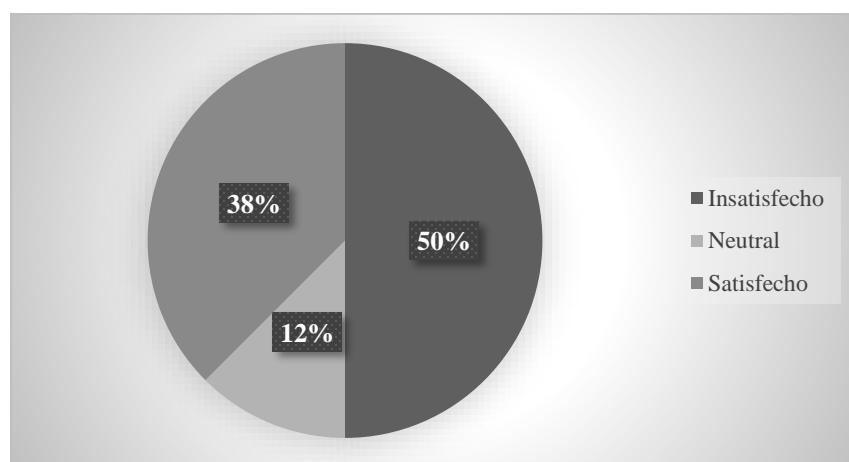
Respuestas	Total respuestas	Porcentaje
Menos de un año:	4	50%
Entre uno y tres años	1	12.5%
Entre 3 y 5 años	0	0%
Entre 5 y 7 años	2	25%
Entre 7 y 10 años	1	12.5%
Total	8	

Figura 1 *Antigüedad del Personal*

La mayoría de los colaboradores de planta han laborado por un periodo mayor de 3 meses pero menor de 1 año con un porcentaje del 50% lo anterior denota que hay una alta rotación de personal y una gran parte de la población aun no supera un periodo de tiempo considerable dentro de la organización; el 25% de sus colaboradores entre 5 y 7 años, 12.5% de la muestra representa los colaboradores que llevan 1 y 3 años y por ultimo aparecen los colaboradores entre 7 y 10 años con un porcentaje del 12.5%

Tabla 4 Satisfacción del personal

Respuestas	Total respuestas	Porcentaje
Insatisfecho	4	50%
Neutral	1	12.5%
Satisfecho	3	37.5%

Figura 2 Satisfacción del personal

Se observa como el 37.5% de los colaboradores de la organización se encuentran satisfechos laborando en la empresa muebles Estupiñan, es decir, 3 de los 8 empleados muestreados encuentran elementos satisfactorios en la organización para la cual trabajan, sin embargo, se evidencia un empleado que no toma posición ante la pregunta y selecciona una decisión neutral, correspondiente al 12.5%

igualmente del porcentaje restante de empleados insatisfechos correspondiente al 50%, se exponen unos motivos supremamente valiosos para el estudio por lo cual se ve afectada su satisfacción, manifestando que el salario devengado no es acorde con el cargo desempeñado; es decir, el nivel de responsabilidad y la cantidad de trabajo no son equitativas con la remuneración recibida, las fechas establecidas para el pago de nómina y seguridad social no se dan en el tiempo

estipulado, además, se expresa la falta de preocupación y de reconocimiento de las directivas hacia su personal, lo que está generando un nivel de desmotivación significativo en los colaboradores de la organización y por ende la alta rotación de los mismos.

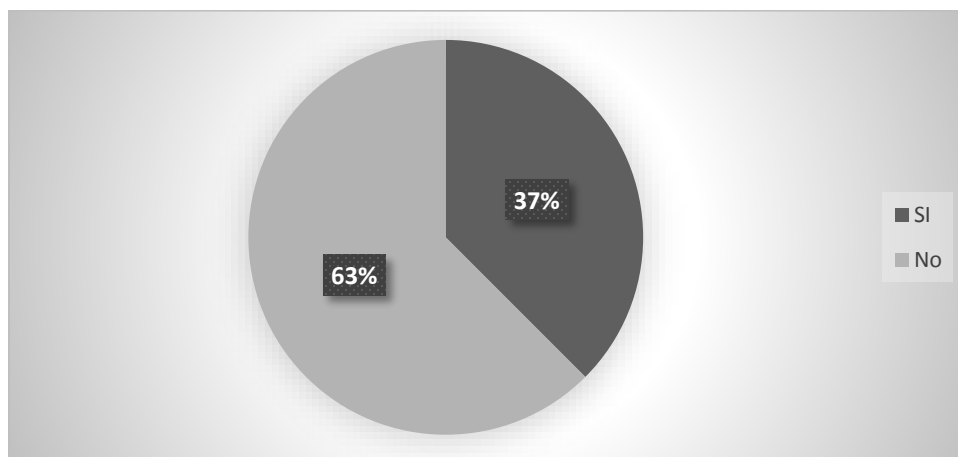
Tabla 5 Justificación del nivel de satisfacción

1	No estoy de acuerdo con el salario ofrecido para el cargo desempeñado.
2	El reconocimiento real sobre el desempeño es pobre o casi nulo, Los estímulos para la formación y bienestar del colaborador están direccionados y no llegan a todos los niveles de la organización.
3	No veo mucha preocupación de las directivas por sus empleados
4	El salario es bajo para el nivel de responsabilidad, demora en los pagos de nómina

Tabla 6 Percepción sobre la generación de valor económico y social

Respuestas	Total de respuestas	Porcentaje
Si Genera	3	37%
No Genera	5	63%

Figura 3 Percepción de Beneficio económico y social



La mayoría de los colaboradores de la empresa consideran que no genera valor económico ni social porque no tratan bien al personal, los sueldos no son adecuados a su labor, no se genera capacitaciones para lograr ascender en la empresa y no se tiene un pensamiento de cuidado hacia la parte ambiental por otro lado 3 colaboradores que equivalen al 37,5% consideran que si aporta un valor económico y social ya que cuentan con incentivos económicos por alcanzar las metas propuestas, también brindan espacios de recreación para sus colaboradores y sus familias.

Tabla 7 Reconocimiento de logros

Respuestas	Total de empleados	Porcentaje
Nunca	5	62,5 %
Siempre	3	37,5 %

La gran mayoría de los colaboradores respondieron que Nunca les han celebrado los logros que han alcanzado se evidencia un 67,5% que afirma que no les reconocen que gracias a su trabajo han ayudado a que la empresa alcance el éxito, por otro lado, se logra evidenciar que el 37,5% dice que Siempre la empresa celebra los logros con ellos y los tiene en cuenta como parte importante en la construcción del éxito que han logrado como empresa.

Tabla 8 Percepción de importancia de la historia y valores corporativos

Respuestas	Empleados	Porcentaje
Si son Importante	4	50%
No son Importantes	4	50%

En este aspecto se evidencia que el 50% de los empleados entrevistados reconocen la historia y los valores de la empresa como base para el desarrollo de ellos mismos y la compañía, Existe una base de personas con los valores corporativos arraigados y muestran conocimientos a puntuales sobre la importancia de conocer y familiarizarse con los valores corporativos.

Por otra parte aquellos que restan importancia a los valores organizativos y la Historia de la compañía, no muestran ningún interés por saber más sobre la compañía ni los beneficios de involucrarse con ellos, hay opiniones divididas en el personal.

Tabla 9 Medición y evaluación de desempeño

Respuestas	Empleados	Porcentaje
No Tiene	8	100%
Si tiene	0	0%
TOTAL	8	100%

Por parte del empleado, como es evidente en los resultados, que ninguno sabe de qué manera están siendo medidos y evaluados sus funciones, esta información es corroborada al realizar la misma pregunta al administrador, quien reconoce que mide a sus empleados en una etapa inicial de selección y durante los periodos de prueba sin mencionar ninguna herramienta o método, más que el de la observación y la experiencia. De esta forma se definen la continuidad o tipo de obra que realizaría la persona.

Tabla 10 Cima laboral

Respuestas	empleados	Porcentaje
Clima laboral negativo y tenso	5	62.50%
Clima laboral grato y positivo	2	25%
Posición neutral	1	12.5%

Podemos decir que para mejorar en ese sentido la empresa debe darles más confianza a los trabajadores y que se sientan útiles a la hora de hacer el trabajo y valorar el trabajo que están realizando en la labor que están cumpliendo en la empresa para la mejora también debe hacer también valorar la parte directiva la labor que hace la empresa y hacer una reunión entre los directivos y colaboradores para saber en que se esta fallando

En esta parte debemos saber porque es grato trabajar en la organización y que otros beneficios quieren tener a la hora de hacer las funciones que realizan también reunirse con los demás compañeros que no están cómodos para saber en que parte la empresa esta fallando y hacer las correcciones pertinentes

Tabla 11 Análisis de herramientas de trabajo

Respuestas	Empleados	Porcentaje
Herramientas suficientes	7	87.50%
Falta de herramientas	1	12.50%

Podemos decir que la organización a la hora de hacer los colaboradores el producto cuenta con las herramientas suficientes para que el producto que ellos estén fabricando salgan con los estándares que pide el cliente y que pide las normas establecidas a la hora de la fabricación del producto ahora en la parte de instalación si veo una falla importante porque no cuenta con la herramienta suficiente y en esa es la parte más importante porque es el resultado del producto final de la elaboración del producto porque ahí es donde está la calificación que se le debe dar al producto que el cliente tenga en su pedido

Diagnóstico de Clima Organizacional y motivación del personal

Basados en la observación realizada y la información obtenida en las encuestas aplicadas a los trabajadores, podemos determinar que existe un bajo nivel de motivación en el personal que presta sus servicios a la empresa, un alto porcentaje de los empleados manifiesta insatisfacción y poca atención a sus necesidades por parte de los empleadores, podemos interpretar que se sienten subvalorados en sus trabajos, aunque algunos manifiestan sentirse bien.

Se percibe divisiones en el grupo de trabajo, y como lo manifiesto algún trabajador, las carencias en la comunicación y diferencias personales ocasionan un clima laboral inestable y poco grato para el buen desarrollo de sus funciones.

Muy pocos empleados conocen la razón de ser de la empresa, la mayoría realiza sus tareas sin conocer sus objetivos y no saben cómo están siendo medidos en su desempeño, esta situación dificulta la orientación y el buen direccionamiento de las fuerzas laborales, lo anterior corrobora el planteamiento del problema expuesto en el presente proyecto, en donde se exponen las dificultades para mantener una planta fidelizada por su alto índice de rotación.

Aunque el panorama no es muy alentador, hay de dónde agarrar, se evidencia presencia de personal con experiencia y antigüedad, conocedor de la historia de la compañía, quienes muestran su agradecimiento y ganas de trabajar; Adicionalmente es igualmente esperanzador que la misma administración se preocupe por analizar sus debilidades en el manejo del Talento Humano y poner este aspecto como punto estratégico para la mejora de su negocio.

Identificación de Necesidades de Capacitación:

Tabla 12 Necesidades de capacitación

Área	Tema	Justificación
Todas	Inducción y re inducción	Reconocimiento y fortalecimiento en conocimientos de valores, historia, normas y direccionamiento de la compañía.
Todas	Comunicación asertiva	Establecer mejores estándares en resolución de conflictos y mejora de clima.
Todos	Seguridad y Salud en el trabajo	Permitirá identificar y mitigar riesgos laborales, mejores prácticas de manufactura y cuidado personal.
Ventas y administración	Servicio al cliente	Es importante mantenerse al día en las tendencias y técnicas adecuadas para la atención, siendo esta un aspecto que permite la diferenciación y la fidelización.
Producción	Manejo de Herramientas	Aprovechar la tecnología y buena capacidad de la empresa para incluir un plan de inducción a nuevos empleados en las maquinas, herramientas y su adecuado manejo.
Producción y ventas	Almacenamiento y distribución	Fortalecer los procesos de almacenamiento y distribución, que permitan mantener el producto terminado en óptimas condiciones

Conclusiones

Se encontró que la empresa Muebles Estupiñán, posee en su mayoría un personal que lleva en la empresa menos de 7 años aproximadamente, y con un porcentaje muy alto de empleados que labora para la compañía hace menos de un año.

Se manifestó un muy alto porcentaje de insatisfacción respecto a las comisiones, felicitaciones, reconocimientos y tiempo libre ofrecido por la empresa para sus trabajadores, lo que se traduce en un bajo nivel de satisfacción laboral que podría explicar a la deserción laboral, el ausentismo y los resultados de inestabilidad encontrados.

Se detectó desmotivación de los empleados en cuanto a la estabilidad y seguridad que sienten en el empleo que desempeñen en la organización, por la falta de unanimidad que manifestaron los resultados de la entrevista; muy posiblemente ante los débiles programas implementados para retener personal por parte de la entidad.

Se logró recolectar información clara e importante de parte de la empresa objeto de estudio, que nos permitió conocer un punto de partida claro sobre la manera actual de manejar su personal y a partir de allí, plantear alternativas basados en conceptos modernos relacionados con la administración del personal basada en talentos, dando recomendaciones que permitan una transición de los métodos tradicionales a otros más actuales pretendiendo resultados positivos.

Durante la realización del presente proyecto aplicamos diversos conceptos aprendidos durante el desarrollo de los módulos y los textos dispuestos en el curso, siendo estos de gran ayuda para conseguir realizar propuestas de valor a una compañía con gran trayectoria en el mercado santandereano, quienes ven una oportunidad de mejorar sus falencias en el área de talento humano por medio de la academia y los aportes que podamos dar desde el estudio realizado en las diferentes fases del presente diplomado.

Las evidentes oportunidades de mejora que tiene la compañía, son tratadas con el mayor profesionalismo, aprovechando la oportunidad de aprendizaje con casos aplicados a la realidad, surgieron recomendaciones y propuestas de valor le permitirán con la voluntad de la empresa ser quienes se diferencien en un mercado tan competido en la región, sabiendo que la buena gestión de sus talentos es la base de aquellos propósitos de su fundador y la familia que la administra Muebles Estupiñan.

Recomendaciones

Según los resultados obtenidos en la entrevista, no se observa que la empresa tenga una política de reconocimiento clara y satisfactoria para sus empleados, en este punto presentan niveles de satisfacción muy bajos, respecto a este factor la entidad debería prestar fundamental atención, se recomienda generar campañas de premiación de manera personal para los empleados de todos los niveles pertenecientes a las mismas, reconocimientos a través de comunicaciones informativas, premios de tiempo de descanso, de descuentos y pases a eventos culturales, entre otros; el reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de la organización, el reconocimiento informal es una estrategia simple, inmediata, y de bajo costo, a todo ser humano le gusta que le reconozcan y agradezcan sinceramente por su trabajo.

se propone que se desarrolle una campaña que concientice a los directivos de la importancia de reconocer el buen desempeño de sus empleados y de crear espacios que permitan la retroalimentación de sus actividades realizadas, con el fin de generar un ambiente donde se expresen las ideas y sugerencias de ambas partes, para finalmente implementar uno de los principales factores de motivación con lo que pueden contar las empresas y que para el caso de Muebles Estupiñán no se aplica, y es hacer partícipes también a los empleados en la toma de decisiones en asuntos relacionadas con su área de trabajo, donde en fin de cuentas nadie más que ellos tienen el total conocimiento de las variables que se podrían ver afectadas por una u otra decisión; a pesar de lo fácil que parece el reconocimiento y la participación del empleado en las decisiones, es lo que menos se utiliza porque siempre los directivos dejan esta labor de lado para hacer otras más importantes, que pensar y dedicarse por unos momentos a sus colaboradores.

Finalmente, como recomendaciones generales y concluyentes para la empresa Muebles Estupiñán, no se debe olvidar que es de vital importancia generar espacios de crecimiento profesional para el colaborador. En este sentido el nivel de satisfacción que se tenga se ve reflejado en su desempeño y productividad. La estimulación es el motor que impulsa el logro de metas tanto corporativas como personales debido a que incentiva la búsqueda de resultados, reconocimiento y autorrealización. La empresa puede aportar para que el recurso humano esté complacido en la empresa a través de programas de capacitación, planes de carrera y oportunidades de desarrollo, permitiendo que el colaborador se desarrolle integralmente a través de la generación de proyectos, la retroalimentación permanente y el reconocimiento de sus logros.

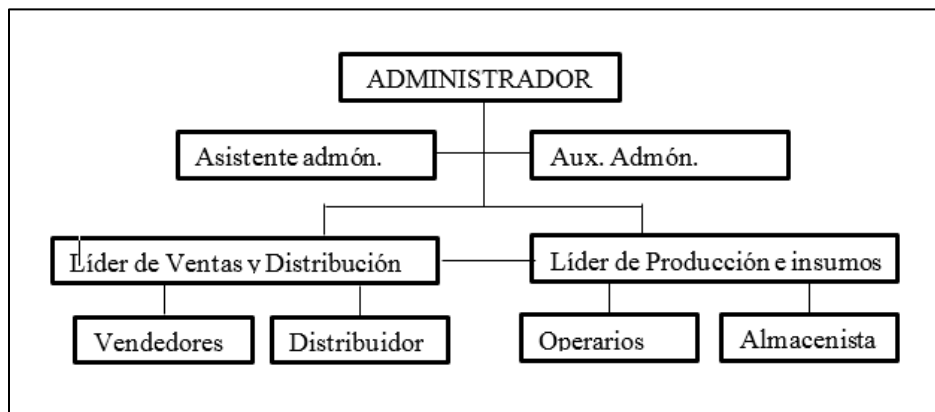
Propuesta para la Estructuración de un Equipo de Trabajo Armonioso.

Con el fin de dar cumplimiento a uno de los objetivos de este proyecto, nos permitimos plantear un modelo estructural que representa unos pequeños, pero significativos cambios en la manera que se puede dirigir u orientar los esfuerzos del talento humano, llevándolos a un nivel más superior, que permita reflejar resultados productivos, de calidad y servicio en el mediano plazo.

Se trata de la asignación de líderes y responsabilidades por áreas productivas que lleven seguimiento detallado de los resultados esperados, pero sin que ellos se desliguen totalmente del proceso, este tipo de liderazgo debe estar a cargo de personas que por medio del ejemplo y su buena comunicación incentiven la productividad de sus compañeros, pero además represente una jerarquía que sirva de puente entre las directrices de la administración con las áreas productivas e igualmente permita mantener una mayor disciplina.

A estas personas se les delegaran funciones de gestión administrativa respecto a los requerimientos de parte del empleador y la retroalimentación de los subalternos con sus solicitudes.

Figura 4 Organigrama



En consecuencia, de lo detectado respecto al bajo conocimiento general sobre la existencia y contenido del reglamento interno de trabajo y acorde a lo estipulado El artículo 105 del Código Sustantivo del Trabajo la empresa, es de gran importancia la divulgación de dicho documento con el personal, tanto en el orden legal como el funcional. Esta herramienta permite mantener una mejor comunicación entre las partes y disciplinar aquellas faltas que vayan en contra de los intereses de la compañía, sin afectar ningún derecho del trabajador.

La empresa cuenta con una base de trabajadores que reconocen los valores corporativos y su importancia, es necesario fortalecer dentro de las actividades de inducción de personal el brindar información sobre la compañía, que permita integrar los intereses personales del trabajador con la orientación de la empresa, permitiendo mejorar la adaptación al equipo, motivación y productividad.

Establecer indicadores o medias de productividad y evaluación de desempeño, permite al administrador detectar falencias y proponer actividades de mejora, en aspectos como la

capacitación, diseño de procesos o el requerimiento de nuevos recursos o herramientas, estas son algunas de las ventajas de realizar dichas mediciones, pero además, aportan valor en la parte financiera ya que se pueden detectar aquellos cuellos de botella que encarecen el proceso y por ende el costo final de los productos.

Para los empleados funciona como aquel hito que desean superar y les permite mantenerse enfocados en los objetivos trazados.

Referencias Bibliográficas

- Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones. McGraw-Hill. (pp.329-375).<http://www.ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5207&pg=344>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.250-291). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.299-316). Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas. <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>
- Herrero Blasco, A. María del Rosario Perelló Marín y Herrero Blasco, A. (2018). (pp.166-177). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=166>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010) Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp. 69-115). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.76-83). Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 42-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5>
- Torres, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte.(pp.61-123) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>
- Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp. 56-65) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>